

# Werknemersinvloed en participatie in KMO's

## Gepubliceerd in Verslagboek Arbeidsmarktonderzoekersdag 2001:

Delmotte J. (2001). Werknemersinvloed en participatie in KMO's, in G. Vandenbroucke (ed.), *Arbeidsmarktonderzoekersdag. Verslagboek 2001 (WAV Dossier)*. Leuven: Steunpunt Werkgelegenheid, Arbeid en Vorming, pp. 269-294

Onderzoeker: Jeroen Delmotte<sup>1</sup>

Promotoren: Luc Sels<sup>2</sup>, Miet Lamberts<sup>3</sup> & Geert Van Hootehem<sup>4</sup>

HIVA-K.U.Leuven

## 1. Inleiding

In deze bijdrage gaan we dieper in op de werknemersinvloed en participatie van werknemers in KMO's.<sup>5</sup> De gegevens waarop de analyses gebaseerd zijn, zijn afkomstig uit een grootschalig onderzoek in Vlaanderen naar personeelsbeleid in KMO's.<sup>6</sup> Aan deze (schriftelijke) bevraging werkten 416 Vlaamse KMO's mee uit de secundaire en tertiaire sector.

Het conceptueel model dat dit onderzoek heeft gestuurd, is afgeleid van het Harvard-model van human resource management. Dit model werd vorm gegeven door Beer et al (1984). Zij maken een onderscheid naar vier hoofdvelden van personeelsbeleid (employee influence, reward systems, HR-flow en Work systems) (zie bijlage, figuur 4: Het Harvard-model). In deze bijdrage concentreren we ons op één specifiek hoofdveld nl. *werknemersinvloed* (employee influence) in KMO's. De auteurs van het Harvard-model gaan ervan uit dat er in elk bedrijf twee cruciale 'stakeholder parties' zijn: het management en de diverse groepen van werknemers. Hun deels normatieve stelling gaat ervan uit dat de creatie van een belangenovereenstemming tussen werknemers en leiding (één van de belangrijke doelen van HRM) afhankelijk is van de hoeveelheid invloed die werknemers in de onderneming wordt toebedeeld. Daarbij wordt vooral gedacht aan de invloed van

<sup>1</sup> Wetenschappelijk medewerker Sector Arbeid, Hoger Instituut voor de arbeid, K.U.Leuven  
([jeroen.delmotte@hiva.kuleuven.ac.be](mailto:jeroen.delmotte@hiva.kuleuven.ac.be))

<sup>2</sup> Professor Organisatie en Personeelsbeleid, Departement Toegepaste Economische Wetenschappen, K.U.Leuven  
([luc.sels@econ.kuleuven.ac.be](mailto:luc.sels@econ.kuleuven.ac.be))

<sup>3</sup> Projectleider Sector Arbeid, Hoger Instituut voor de arbeid, K.U.Leuven  
([miet.lamberts@hiva.kuleuven.ac.be](mailto:miet.lamberts@hiva.kuleuven.ac.be))

<sup>4</sup> Professor Arbeids- en organisatiesociologie, Departement Sociologie, K.U.Leuven  
([geert.vanhootegem@soc.kuleuven.ac.be](mailto:geert.vanhootegem@soc.kuleuven.ac.be))

<sup>5</sup> We definiëren een KMO als een onderneming met minstens 10 en maximaal 99 werknemers.

<sup>6</sup> Dit onderzoek gebeurde in opdracht van VIONA (Vlaams Interuniversitair Onderzoeksnetwerk Arbeidsmarkt-rapportering). De structuur die uitgetekend werd voor de rapportering, is samengesteld uit acht verschillende cahiers die elk een specifiek thema behandelen. Het project kreeg als titel: "Personeelsbeleid in KMO's: een onderzoek naar de kenmerken van een effectief KMO-personeelsbeleid".

werknemers op de werkplek en tijdens de uitvoering van hun werk. Het is deze invloed die in deze bijdrage centraal staat.

We focussen ons in deze bijdrage op drie vormen van participatie: indirecte, directe en financiële participatie. Bij wijze van inleiding geven we kort aan wat we met de verschillende vormen van participatie bedoelen.

In een tweede paragraaf gaan we dieper in op *indirecte participatie* nl. de syndicale aanwezigheid op bedrijfsniveau. We besteden hier aandacht aan de uitbouw van de arbeidsverhoudingen tussen werknemers (en vakbonden) en het management binnen KMO's. Zijn het antagonistische verhoudingen waarbij men openlijk de tegenstelling tussen werknemer en werkgever erkent, of sluiten de arbeidsverhoudingen eerder aan bij een harmoniemodel, waarbij coöperatie centraal staat?

De aanwezigheid van *directe participatie* in KMO's komt in een derde paragraaf aan bod. Het gaat hierbij om de aanwezigheid van managementinitiatieven op de werkvloer om met werknemers te overleggen en/of om de mate waarin bevoegdheden gedelegeerd worden aan individuele werknemers of groepen.

In een vierde en laatste paragraaf tenslotte, behandelen we de derde vorm van participatie nl. *financiële participatie*. We willen achterhalen in welke mate financiële participatie aan bod komt binnen KMO's. Twee vormen van financiële participatie staan hier centraal: een aandelenaanbod en winstdeling. Specifieke aandacht gaat uit naar verschillen in werknemersgroepen (arbeiders, bedienden en kaderleden) wat betreft financiële participatie.

## 2. Participatie, een ruim begrip

In managementkringen komen de laatste jaren begrippen als 'employee involvement' en 'participatief management' op de voorgrond. Hetzelfde geldt voor financiële participatie. Men zoekt in het bedrijfsleven naar een grotere betrokkenheid van werknemers bij hun job en hun onderneming. Sommige bedrijven menen dit vooral te kunnen realiseren door meer structurele participatie (direct of indirect), anderen mikken veeleer op financiële participatie (Baisier & Albertijn, 1992).

Werknemerspaticipatie is een zeer algemene term die een zeer uitgebreid gebied bestrijkt. Participatie kent immers verschillende verschijningsvormen. De term 'participatie' is afgeleid van het Latijnse werkwoord 'participare', een deel hebben in iets, deelnemen aan iets. Wanneer we participatie beschouwen als *deelhebben*, dan hebben we het eigenlijk over financiële participatie. Hieronder worden alle vormen begrepen waarbij werknemers een deel hebben in de resultaten en/of het kapitaal van de onderneming. Participatie, begrepen als *deelnemen*, wordt structurele participatie genoemd. Hierbij gaat het om verschillende vormen van participatie waarbij de werknemers deelnemen aan het beslissingsproces binnen de onderneming.

Er kunnen in het algemeen dus twee vormen van participatie onderscheiden worden: structurele en financiële participatie (Van Put, 1990). Bij structurele participatie worden de werknemers betrokken bij het beslissingsproces van de onderneming. Deze kan direct of indirect verlopen. Bij directe participatie gaat het om de aanwezigheid van managementinitiatieven op de werkvloer om met werknemers te overleggen en/of om de mate waarin bevoegdheden gedelegeerd worden aan individuele werknemers of groepen. Bij indirecte participatie gaat het om inspraak van werknemers in de besluitvorming van een bedrijf via een vertegenwoordiging of afvaardiging.

Financiële participatie van werknemers omvat volgens Van den Bulcke (1996) een brede waaier formules om werknemers (boven op hun basisloon) te laten participeren in de ondernemingsresultaten.

### **3. Indirecte participatie**

KMO's worden in België meestal gedefinieerd als ondernemingen met minder dan 100 werknemers. Dit betekent dat KMO's niet vallen onder het wettelijk systeem van overleg op bedrijfsniveau: er is vaak geen overleg met de werknemers over veiligheid en evenmin zijn er ondernemingsraden. Bijgevolg is er vaak geen gestructureerd overleg tussen werkgevers en werknemers.

Hoe gaan KMO's echter om met vakbonden anno 2000? Zijn KMO's ook klein in hun houding ten opzichte van vakbonden? Is de vakbond nog steeds een noodzakelijk kwaad of een aanvaarde sociale partner? In wat volgt, gaan we dieper in op deze vragen.

#### **3.1 Vakbondsvertegenwoordiging**

De syndicale delegatie heeft geen wettelijk statuut maar kan worden opgericht op vraag van de vakorganisatie. Vooral bij bedrijven vanaf 50 werknemers zou een syndicale afvaardiging meer voorkomen.

We stellen ons hier de vraag in welke KMO's een vakbondsvertegenwoordiging aanwezig is. Door middel van logistische regressie probeerden we te achterhalen welke kenmerken 'discrimineren' ten aanzien van het aanwezig zijn van een vakbond (onder de vorm van een syndicale delegatie). Onderstaande tabel geeft de analyse weer van de kans op het aanwezig zijn van een vakbond op bedrijfsniveau.

**Tabel 1.** De kans dat er een vakbond aanwezig is op bedrijfsniveau (logistische regressie; n=407)<sup>7</sup>

R <sup>2</sup> = 0.34	Coëfficiënt (B) <sup>1</sup>	Odds ratio <sup>2</sup>	t-waarde
Constant	-4.213		42.312
Grootte (aantal werknemers)	0.048****	1.049	71.409
Sector (ref. vervoer) <sup>3</sup>			
Bouw	-0.132	0.877	0.042
Diensten	-0.793	0.453	1.423
Handel-horeca	-0.103	0.902	0.031
Industrie	1.146*	3.146	4.523
Leeftijd van het bedrijf	0.024**	1.024	9.944
Familiaal karakter (niet-familiebedrijf=0; familiebedrijf=1) <sup>8</sup>	-0.318	0.727	0.893

\* p≤0,05; \*\* p≤0,01\*\*\*; p≤0,001; \*\*\*\* p≤0,0001

<sup>1</sup> Een coëfficiënt met een positief teken duidt er op dat het hebben van dit kenmerk de kans verhoogt dat er een vakbond op bedrijfsniveau aanwezig is

<sup>2</sup> Een odds ratio groter dan één duidt op een positief verband, kleiner dan één op een negatief verband

<sup>3</sup> Bij de sector is de vervoersector de referentiegroep.

Uit de data leren we dat de kans op vakbondsvertegenwoordiging toeneemt met de grootte van het bedrijf (sterk significant effect; t=71.409; p=0,0001). De wettelijke drempel komt hier mooi tot uiting: bedrijven met 50 werknemers of meer hebben in 68,2% van de gevallen een vakbondsvertegenwoordiging terwijl dit aandeel voor bedrijven met minder dan 50 werknemers nauwelijks op 3,1% ligt (zie tabel 12 opgenomen in bijlage). Verder toont de analyse aan dat de vakbondsvertegenwoordiging in industriële KMO's sterker is ontplooid dan in de overige sectoren. Vakbonden zijn overigens ook vaker vertegenwoordigd in oudere dan in jongere bedrijven.

### 3.2 Syndicalisatiegraad

Naast de structurele aanwezigheid van de vakbond binnen KMO's, gingen we ook na in welke mate werknemers binnen KMO's gesyndiceerd zijn. Tabel 2 geeft meer details.

<sup>7</sup> Het model is in staat om duidelijk te discrimineren tussen de twee toestanden (aanwezig zijn en niet aanwezig zijn van een vakbond op bedrijfsniveau). In totaal wordt 87.2% van de bedrijven juist geklasseerd. Voor de classificatietabel verwijzen we naar de bijlage (tabel 11).

<sup>8</sup> We definiëren een familiale KMO als een KMO waar zowel de bedrijfsleiding als het merendeel van de eigendom (≥ 50%) in handen is van één familie; zo behoort 64,4% van de bevraagde bedrijven tot een familiebedrijf. In België zou naar schatting 70% van de bedrijven tot de groep van de familiale ondernemingen behoren (Donckels et al., 1993).

**Tabel 2.** Syndicalisatiegraad (n=381)

Percentage	Aantal bedrijven	%
0-25%	110	28,9
26-50%	54	14,2
51-75%	74	19,4
76-100%	143	37,5
Totaal	381	100,0

Wat vooral opvalt in de cijfers is de relatief hoge syndicalisatiegraad in de bevraagde KMO's. We moeten hierbij opmerken dat de bedrijfsleiders gevraagd is het percentage gesyndiceerden in te schatten.<sup>9</sup> Hun schattingen leiden tot een gemiddelde van 55,1% gesyndiceerden. Ter vergelijking, de syndicalisatiegraad wordt in België onder werknemers op 56% geschat (Visser, 1994; Van Ruysseveldt & Visser, 1996). Dit gemiddeld percentage is hoog, vooral omdat in de vakliteratuur een lage syndicalisatiegraad als hét kenmerk bij uitstek van de arbeidsverhoudingen in KMO's wordt geduid. Auer & Fehr-Duda (1988) zeggen dat *"the most outstanding feature characterizing industrial relations in SME's is the low union density"*.

Het hoge cijfer moet echter in die zin genuanceerd worden, dat het als gemiddelde een uitermate grote spreiding verbergt.

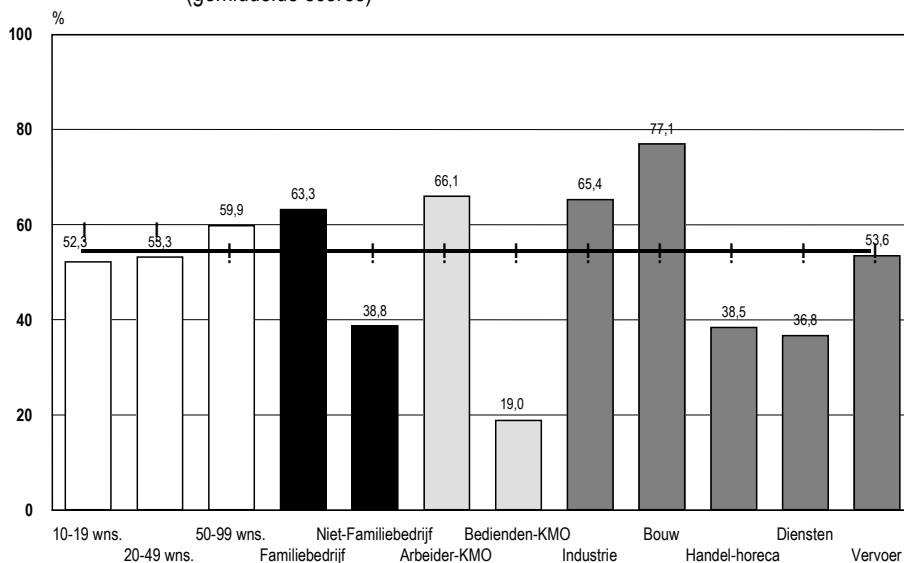
Uit onderzoek (Hooge & De Witte, 1998; Van Gyes et al., te verschijnen 2001) weten we dat de syndicalisatiegraad verschilt naargelang de sector waar het bedrijf toe behoort. Zo zouden werknemers uit de secundaire sector (industrie en bouw) een hogere graad van syndicalisatie hebben dan werknemers uit de tertiaire sector (diensten, handel-horeca en vervoer). Ook blijkt uit onderzoek dat *arbeiders* meer gesyndiceerd zijn dan *bedienden* en *kaderleden*. Uit onze analyses blijken er significante verschillen te zijn naargelang de sector, de grootte, het soort KMO (*arbeider/bediende*)<sup>10</sup>, het aanwezig zijn van een *vakbondsvertegenwoordiging* en het *familiaal karakter* van het bedrijf (zie tabel 13, opgenomen in bijlage).

Voor de spreiding tussen de sectoren is bekend, met hoge graden in bouw en industrie, een tussenpositie voor de vervoersector en beduidend lagere scores voor dienstensector en de handel en horeca. Verder tekenen we opmerkelijke verschillen op tussen familiale en niet-familiale bedrijven, waarbij de syndicalisatiegraad merklijk hoger ingeschat wordt in de familiebedrijven. Een derde factor die in rekening gebracht moet worden is de schaalgrootte van de organisatie. In grotere ondernemingen wordt de graad van syndicalisatie beduidend hoger ingeschat dan in de kleinere organisaties. Daarnaast wordt de graad van syndicalisatie in arbeiders-KMO's beduidend hoger ingeschat dan in bedienden-KMO's. Dit gold eveneens voor bedrijven waar een vakbondsvertegenwoordiging op bedrijfsniveau aanwezig is. In figuur 1 stellen we deze vaststellingen grafisch voor. geven we de gemiddelde scores op de syndicalisatiegraad voor een aantal bedrijfskenmerken.

<sup>9</sup> Uit recent onderzoek (Van Gyes et al., te verschijnen 2001) bleek dat ingeschatte vakbondlidmaatschap-percentages bevraagd vanuit zowel werkgeverskant (de personeelsverantwoordelijke) als vanuit werknemerskant (de vakbondsvertegenwoordigers) vrij goed overeenkomen. We kunnen op basis van bovenstaand onderzoek aannemen dat de percentages in de lijn liggen van de realiteit.

<sup>10</sup> Een arbeiders-KMO definieerden we als een KMO waar het uitvoerend personeel voornamelijk een arbeidersstatuut heeft, een bedienden-KMO definieerden we als een KMO waar het uitvoerend personeel voornamelijk een bediendenstatuut heeft.

**Figuur 1.** Syndicalisatiegraad naar een aantal bedrijfskenmerken, in %, variantie-analyse (gemiddelde scores)



Wat dus vooral opvalt, is de sterke samenhang tussen het familiaal karakter en de syndicalisatiegraad: de syndicalisatiegraad wordt hoger ingeschat in familiale bedrijven dan in niet-familiale bedrijven. Het zou best mogelijk zijn dat andere factoren deze relatie beïnvloeden. Zo is het aandeel arbeiders significant hoger in familiebedrijven dan in niet-familiebedrijven (respectievelijk gemiddeld 68,3% arbeiders tegenover 43,0%;  $F=52,43$ ,  $p<0,0001$ ). Ook blijkt uit de Chi-kwadraattest dat, in vergelijking met niet-familiebedrijven, in familiebedrijven het uitvoerend personeel vaker een arbeidersstatuut heeft (respectievelijk 81,5% tegenover 57,1%,  $\chi^2=27,059$ ,  $p<0,0001$ ). Anderzijds bevinden zich in de bouw (traditioneel een sector met een groot aandeel arbeiders (84,6% tegenover bv. de diensten 32,8%,  $F=41,41$ ;  $p=0,0001$ )) meer familiebedrijven (75,3% tegenover bv. de diensten 52,3%;  $\chi^2=9,143$ ,  $p=0,0576$ ). Ook zijn familiebedrijven significant ouder (21 jaar tegenover 14 jaar;  $F=11,77$ ,  $p=0,0007$ ). Wel zijn familiebedrijven significant kleiner dan niet-familiebedrijven (39 werknemers tegenover 49 werknemers;  $F=7,93$ ,  $p=0,0051$ ).

Uit voorgaande paarsgewijze vergelijkingen komen tal van samenhangen naar voor. De voorgaande analyses laten vermoeden dat tal van variabelen een invloed hebben op de syndicalisatiegraad. Het is echter te riskant om verregaande conclusies te verbinden aan eenvoudige samenhangen. Om na te gaan of deze samenhangen stand houden als ze samen in éénzelfde analyse opgenomen worden, hebben we een regressie-analyse<sup>11</sup> uitgevoerd, met als afhankelijke variabele de syndicalisatiegraad.

We doen de regressie-analyse stapsgewijs aan de hand van drie modellen (zie tabel 3).<sup>12</sup>

<sup>11</sup> Bij de regressie-analyse hebben we ervoor gezorgd dat we variabelen op het hoogst mogelijk niveau (nl. metrisch) meenemen in de analyse. Zowel voor de grootte- en leeftijdscategorieën als de syndicalisatie-categorieën gebruiken we de opgegeven aantallen, omdat die nog nauwkeuriger zijn. Voor het al dan bezitten van arbeiders hebben we gebruik gemaakt "het aandeel arbeiders". Uit onze analyses bleek er een sterk verband te bestaan tussen het statuut (van het uitvoerend personeel) en het aandeel arbeiders ( $F=1280,63$ ;  $p<0,0001$ ). We kunnen er dus van uitgaan dat we deze overschakeling mogen maken.

<sup>12</sup> Het model dat ontwikkeld werd met syndicalisatiegraad als afhankelijke variabele, verklaart in totaal 49,6% van de totale variantie (tabel 3).

In een eerste stap van de regressie-analyse hebben we enkel de traditionele variabelen (*bedrijfs grootte*, *sector* (als dummyvariabelen), *leeftijd en aandeel arbeiders*) in het model opgenomen. Door deze variabelen in het model op te nemen, kunnen we de zuivere invloed van iedere variabele op de syndicalisatiegraad nagaan. Uit de regressie-analyse komt een significant positief effect naar voren van de bedrijfs grootte. Zo ligt de syndicalisatiegraad in grote ondernemingen significant hoger dan in kleine ondernemingen. De leeftijd van de onderneming heeft geen invloed. Ook scoort de bouwsector significant hoger dan de vervoersector (de referentiecategorie). De andere sectoren scoren niet significant lager of hoger dan bedrijven uit de vervoersector. Uit de analyse blijkt dat het aandeel arbeiders een sterk significant positief effect heeft op de syndicalisatiegraad. In bedrijven waar het aandeel arbeiders hoger is, ligt ook de syndicalisatiegraad hoger, ongeacht de bedrijfs grootte, sector of leeftijd.

In model twee introduceren we het *familiaal* karakter van de bedrijven. Uit de analyse blijkt dat het familiaal karakter van het bedrijf een sterk significant positief effect heeft op de syndicalisatiegraad. Het positieve verband tussen het familiaal karakter van het bedrijf en de syndicalisatiegraad houdt stand als gecontroleerd wordt voor de bedrijfs grootte, sector, leeftijd en aandeel arbeiders.

In model drie wordt het bezitten van een *vakbondsvertegenwoordiging* aan het model toegevoegd. Uit de analyse blijkt dat het bezitten van een vakbondsvertegenwoordiging een significant positief effect heeft op de syndicalisatiegraad. Het eerder aangetoonde verband tussen bedrijfs grootte en syndicalisatiegraad valt weg en blijkt dus te verklaren vanuit de aanwezigheid van vakbondsvertegenwoordiging in het bedrijf. De effecten van het familiaal karakter en het aandeel arbeiders blijven bestaan.





**Tabel 3.** Regressie-analyse met als afhankelijke variabele de syndicalisatiegraad en als onafhankelijke variabelen de bedrijfskenmerken

	Model 1: traditionele variabelen		Model 2: traditionele variabelen en familiaal karakter		Model 3: traditionele variabelen, familiaal karakter en vakbondsvertegenwoordiging	
	Niet Gestand.	Gestand.	Niet Gestand.	Gestand.	Niet Gestand.	Gestand.
Intercept	10.433	0	5.198	0	7.804	0
Grootte (aantal werknemers)	0.117	<b>0.106*</b>	0.158	<b>0.143***</b>	0.064	0.058
Sector (ref.: vervoer)						
Bouw	15.152	<b>0.168**</b>	16.302	<b>0.181**</b>	16.576	<b>0.184**</b>
Diensten	-0.070	-0.001	-0.358	-0.004	0.401	0.004
Handel-horeca	-0.175	-0.002	-1.160	-0.015	-1.086	-0.014
Industrie	8.658	0.116	8.763	0.117	7.105	0.095
Leeftijd bedrijf	-0.015	-0.008	-0.076	-0.040	-0.116	-0.062
Aandeel arbeiders	0.559	<b>0.561****</b>	0.489	<b>0.492****</b>	0.477	<b>0.480****</b>
Familiaal karakter			14.163	<b>0.195****</b>	14.549	<b>0.200****</b>
Vakbondsvertegenwoordiging (ref.: neen)						
Ja					11.699	<b>0.145**</b>
R Square	<b>0.447</b>		<b>0.485</b>		<b>0.496</b>	
Adjusted R Square	0.436		0.473		0.483	
F Value	<b>41.43****</b>		<b>41.13****</b>		<b>38.12****</b>	

\*  $p \leq 0,05$ ; \*\*  $p \leq 0,01$ ; \*\*\*  $p \leq 0,001$ ; \*\*\*\*  $p \leq 0,0001$

Het meest verrassende resultaat is dat het familiaal karakter van bedrijven een positieve samenhang vertoont met de syndicalisatiegraad. Zou het kunnen dat familiale bedrijven coöperatiever staan tegenover vakbonden en dat daardoor de syndicalisatiegraad hoger ligt? Of is het net een lagere vakbondsgezindheid bij het management van familiebedrijven die een hoge syndicalisatiegraad bewerkstelligt?

In de volgende paragraaf gaan we verder op zoek naar een verklaring. Daartoe kijken we naar de bedrijven waar de vakbond vertegenwoordigd is, om zo na te gaan wat de aard van de relatie is met de vakbonden voor deze bedrijven.

### 3.3 Houding ten aanzien van vakbonden

Aan de bedrijfsleiders van de KMO's waar een vakbondsvertegenwoordiging aanwezig is (97 bedrijven), werd een aantal uitspraken voorgelegd over het vertrouwensklimaat tussen vakbond en management op bedrijfsniveau. In wat volgt bespreken we kort de resultaten.

Vijf uitspraken hadden te maken met de graad van *coöperatie (vertrouwen en samenwerking)* tussen beide kampen. Het gaat hier dan over het elkaar respecteren, het samenwerken met elkaar, het overleggen,... (zie tabel 4).

Ongeveer 70% van de bedrijfsleiders is van oordeel dat vakbond en management elkaar respecteren. Iets minder dan de helft van de bedrijven maakt gewag van intensief overleg tussen vakbond en management, 20,6% is het niet eens met deze stelling. Iets meer dan één op drie is van oordeel dat de vakbond steeds bereid is mee te denken rond managementvoorstellen. In een kwart van de bedrijven was men het niet eens met deze stelling. 'Slechts' in 10% van de bedrijven wordt melding gemaakt van een uitdrukkelijk vijandige sfeer tussen vakbond en management, hoewel dit voor meer dan de helft van de bedrijven (66,0%) niet het geval is. Ongeveer de helft van de bedrijven (53,6%) ziet de vakbond niet als een storend element. Toch blijkt dat 16,5% de vakbond wel ziet als een storend element.

Een tweede reeks uitspraken (eveneens vijf) hadden te maken met *het belang van de vakbond* in de bedrijven. Zowel het belang van de rol van de vakbond als de graad van belang dat werkgevers en werknemers aan vakbonden hechten, komen aan bod (zie tabel 4).

Meer dan één op drie (39,2%) beweert dat de werknemers in hun bedrijf weinig belangstelling tonen voor vakbonden. Maar ook één op drie van de werkgevers (34,1%) is het hier niet mee eens. Ook blijkt dat 30,9% van de bedrijven zo weinig mogelijk te maken wil hebben met vakbonden. 37,2% is het echter niet eens met deze uitspraak. Slechts één op vijf beweert dat de vakbond een belangrijke rol speelt in de realisaties op het domein van de arbeidsvoorwaarden. Daar staat tegenover dat zo'n 60% van de respondenten stelt rekening te houden met de vakbondsvoorstellen. Meer dan één op drie (37,1%) vindt de vergaderingen tussen management en vakbond de tijd en de inspanning waard. Toch blijkt dat één vijfde van de bedrijven (19,6%) de vergaderingen de tijd en de inspanning niet waard vinden.

**Tabel 4.** Houding tegenover de vakbond, in % (n=97)

Uitspraken (gemiddelde)	Houding				
	Helemaal oneens	Eerder oneens	Noch eens, noch oneens	Eerder eens	Helemaal eens
<i>Coöperatie (vertrouwen en samenwerking)</i>					
1. Vakbond en management respecteren elkaar duidelijk in dit bedrijf (3,70)	2,1	8,3	19,6	57,7	12,4
2. Er is veel overleg tussen vakbond en management (3,31)	5,2	15,5	33,0	36,1	10,3
3. De vakbond is steeds bereid mee te denken rond managementvoorstellen (3,11)	7,2	17,5	38,1	30,9	6,2
4. Management en vakbond gaan vaak vijandig met mekaar om (2,19)	27,8	38,1	24,7	6,2	3,1
5. De vakbond is storend voor een goede samenwerking met het personeel (2,52)	16,5	37,1	29,9	11,3	5,2
<i>Belang van de vakbond</i>					
6. De werknemers hebben in dit bedrijf weinig belangstelling voor het vakbondsoptreden (3,13)	2,1	32,0	26,8	28,9	10,3
7. Het management wil in dit bedrijf zo weinig mogelijk te maken hebben met de vakbond (2,98)	8,3	28,9	32,0	18,6	12,4
8. De vakbond speelt een belangrijke rol in de realisaties wat betreft de arbeidsvoorwaarden (bv. loon) (2,66)	17,5	25,8	35,1	16,5	5,2
9. Het management houdt meestal weinig rekening met de vakbondsvoorstellen (2,41)	13,4	44,3	32,0	8,3	2,1
10. De resultaten van de vergaderingen tussen management en vakbond zijn de tijd en de inspanning waard (3,14)	7,2	12,4	43,3	33,0	4,1

De voorgaande analyses laten niet toe een specifiek beeld te krijgen over het al dan niet coöperatief staan tegenover vakbonden. Ook krijgen we op deze manier geen zicht op het belang dat bedrijven toekennen aan de samenwerking met vakbonden. De uitspraken over vakbonden werden via factoranalyse (varimax method) omgevormd tot twee tienpuntenschalen.

Een eerste factor (schaal) meet de graad van *coöperatie (vertrouwen en samenwerking)* tussen beide "kampen". Is er sprake van respect, samenspraak, overleg en geen ruzie (uitspraak 1-5)? Schaalgegevens vindt u als bijlage (tabel 14).

Een tweede factor meet *het belang* dat bedrijven toekennen aan vakbonden. Is er veel belangstelling van werknemers voor vakbonden, hoe belangrijk vinden werkgevers de vakbonden en is de rol van de vakbond belangrijk in termen van verwezenlijking van bepaalde taken (uitspraak 6-10)? Schaalgegevens vindt u als bijlage (tabel 15).

De eerste schaal laat toe om de coöperatie tussen beide groepen in één score weer te geven. Een hoge score op deze schaal wijst erop dat men kan spreken van een coöperatief karakter van de relatie tussen management en vakbond. De gemiddelde score op deze tienpuntenschaal is 6,21 (s.d. 1,93). Wat de

coöperatie (vertrouwen en samenwerking) tussen werkgever en vakbond betreft, komt dus een gematigd positief beeld naar voor.

De tweede schaal laat toe om het belang van vakbonden in de bedrijven in één score weer te geven. Een hoge score op deze schaal wijst erop dat vakbonden belangrijk zijn binnen KMO's. De gemiddelde score op deze tienpuntschaal is 5,14 (s.d. 1,69), wat aangeeft dat bedrijven gemiddeld (niet uitgesproken negatief, maar ook niet uitgesproken positief) scoren wat betreft het belang van vakbonden.

### 3.4 Een verklaring voor de hoge syndicalisatiegraad in familiale bedrijven

In deze paragraaf gaan we na of familiale bedrijven (die zoals uit voorgaande analyses al bleek, een significant hogere syndicalisatiegraad hadden) coöperatiever staan tegenover vakbonden.

Het is van belang in te zien dat beide geconstrueerde schalen enkel toegepast kunnen worden op de bedrijven waar er een vakbondsvertegenwoordiging aanwezig is ( $n=97$ ). Om er zeker van te zijn dat binnen deze groep (familiale en niet-familiale bedrijven) ook de syndicalisatiegraad significant hoger is bij de familiale bedrijven, hebben we de analyse overgedaan voor deze 97 bedrijven. Uit de analyse blijkt dat de syndicalisatiegraad significant verschilt (74,1% tegenover 60,2%,  $F=7,73$ ,  $p=0,0066$ ,  $n=92$ ) tussen familiale en niet-familiale bedrijven met vakbondsvertegenwoordiging.

Om het verband na te gaan tussen het familiaal karakter enerzijds en de coöperatie (tussen het management en de vakbonden) en het belang van vakbonden in de onderneming anderzijds, vergelijken we in volgende tabel de gemiddelde scores voor coöperatie en belang van vakbonden (op de 10-puntenschalen) voor familiale bedrijven en niet-familiale bedrijven.

**Tabel 5.** Houding tegenover vakbonden naargelang het familiaal karakter, variantie-analyse (gemiddelde scores) ( $n=95$ )

	Coöperatie (vertrouwen en samenwerking) *	Belang *
	$F=4,95$ ; $p=0,0286$	$F=4,65$ ; $p=0,0337$
Familiaal karakter		
Familiaal bedrijf ( $n=54$ )	5,81	4,81
Niet-familiaal bedrijf ( $n=41$ )	6,70	5,55

\*  $p<0.05$ ; \*\*  $p<0.01$ ; \*\*\*  $p<0.001$ ; \*\*\*\*  $p<0.0001$

Uit de analyse komt naar voor dat de relatie met de vakorganisaties in niet-familiale bedrijven beduidend meer coöperatief ingeschat wordt dan in familiale bedrijven (6,7 t.o.v. 5,8). Eénzelfde conclusie gaat op voor de inschatting van het belang van vakorganisaties (5,6 t.o.v. 4,8). Naar grootte, leeftijd en sector zijn er geen significante verschillen waar te nemen naar coöperatief gedrag tegenover vakbonden en het belang dat men hecht aan vakbonden.

Het lijkt er op dat familiale bedrijven weliswaar een significant hogere syndicalisatie kennen, maar er tevens een minder coöperatief klimaat op na houden. Verklaringen voor de hogere syndicalisatiegraad binnen

familiale bedrijven kunnen bijgevolg niet ontleend worden aan een 'meer coöperatieve' houding ten aanzien van vakbonden. De analyses wijzen eerder uit dat de verklaring gezocht moet worden in een lagere 'vakbondsgezindheid' bij het management van familiebedrijven. Minder coöperatie met en minder belang hechten aan vakbonden kan er juist toe leiden dat de werknemers er voor opteren sneller de syndicale kaart te trekken.

### 3. Directe participatie

In het onderzoek werd tevens gekeken naar de aanwezigheid van *directe participatie* binnen KMO's. We gaan na in welke mate delegatie van besluitvorming en verantwoordelijkheid van toepassing zijn binnen KMO's. Het kan zowel om consultatieve directe participatie gaan, met name dat werknemers worden aangemoedigd om suggesties te doen, of om een vorm van delegatie waarbij tot op zekere hoogte beslissingen worden doorgeschoven naar de werknemers (Huijgen & Benders, 1998).

#### 4.1 Overleg

Aan de bedrijven werden een aantal uitspraken met betrekking tot overleg voorgelegd. Het beeld van participatie in KMO's is opgebouwd op basis van de percepties van de bedrijfsleiders. Enige omzichtigheid is dus aangewezen bij de interpretatie van de data. In wat volgt, bespreken we kort de resultaten.

Vijf van deze uitspraken (uitspraak 1-5) hadden te maken met de mate waarin werknemers betrokken worden in *overleg*.

Ongeveer 70% van de bedrijfsleiders is van oordeel dat de mening van de werknemers wordt gevraagd bij beslissingen die belangrijke gevolgen hebben voor de werknemers. In ongeveer 15% van de bedrijven worden werknemers hieromtrent niet geconsulteerd. Drie vierde van bedrijfsleiders is van mening dat men bij beslissingen over de organisatie van het werk rekening houdt met de mening van de werknemers. In 67,5% van de gevallen geeft het management belangrijke informatie over de toekomst van het bedrijf ook door aan hun werknemers. Ongeveer in drie vierde van de bedrijven levert het overleg volgens de bedrijfsleiders een substantiële bijdrage aan de verbetering van de organisatie. Ook biedt bij ongeveer drie vierde van de bedrijven het overleg met de werknemers een goed klankbord voor de leiding. Afgaande op de percepties van de leiding kan al bij al gewag gemaakt worden van een situatie waar overleg een belangrijke plaats inneemt.

Opvallend is trouwens dat de leiding van KMO's veel vertrouwen heeft in de eigen werknemers. Binnen de KMO's heerst duidelijk ook meer een informeel klimaat. Volgens de werkgevers is 93,8% van mening dat er op een informele manier met leidinggevendenden kan worden omgegaan. Ook blijken de werkgevers binnen KMO's tevreden over de communicatie- en informatiekkanalen: meer dan de helft vond dat deze kanalen goed functioneerden.

**Tabel 6.** Overleg tussen werknemers en management, in % (n=410)

Uitspraken (gemiddelde)	Houding				
	Helemaal oneens	Eerder oneens	Noch eens, noch oneens	Eerder eens	Helemaal eens
1. Indien beslissingen belangrijke gevolgen hebben voor werknemers, wordt de mening van deze werknemers gevraagd (3,74)	2,2	12,6	13,4	53,2	18,7
2. Bij de beslissing over de organisatie van het werk (bv. werkverdeling, planning), wordt er rekening gehouden met de mening van de werknemers (3,82)	1,2	8,0	15,7	57,4	17,7
3. Het management geeft belangrijke informatie over de toekomst van het bedrijf ook aan de werknemers (3,73)	2,4	10,9	19,2	46,6	20,9
4. Overleg met werknemers levert een substantiële bijdrage aan de verbetering van de organisatie (3,91)	1,0	2,9	20,6	55,5	20,1
5. Overleg met werknemers biedt in ons bedrijf een goed klankbord voor de leiding (3,85)	1,0	4,9	21,6	52,9	19,7
6. In overleg wordt veel besproken, maar weinig besloten (2,92)	5,4	29,7	37,5	22,9	4,6
7. In dit bedrijf hebben de leidinggevenden vertrouwen in hun ondergeschikten (4,01)	0,2	2,4	13,4	64,2	19,7
8. In dit bedrijf functioneren de communicatie- en informatiekkanalen goed (3,47)	0,5	11,4	36,4	44,4	7,3
9. Het personeel kan in dit bedrijf op een informele manier omgaan met haar hiërarchische meederen (chef, management) (4,36)	0,0	1,5	5,4	49,2	44,0

De uitspraken over overleg (uitspraken 1-5) werden via factoranalyse (varimax method) omgevormd tot een tienpuntschaal. Deze schaal meet de graad van *overleg* tussen beide “kampen”, is er sprake van overleg tussen werknemers en werkgevers en worden de werknemers op de hoogte gehouden van belangrijke beslissingen? Schaalgegevens vindt u als bijlage (tabel 16).

De tienpuntschaal laat toe om de overleggraad tussen beide groepen in één score weer te geven. Een hoge score op deze schaal wijst erop dat men kan spreken van een hoge overleggraad tussen management en werknemer. De gemiddelde score op deze tienpuntschaal is 7,03 (s.d. 1.67), wat er op wijst dat *het klimaat binnen KMO's wat betreft overleg gemiddeld genomen zeer gunstig is*.

## 4.2 Inspraak met betrekking tot het werk

Een ander thema dat in deze context aan bod is gekomen betreft de organisatie van inspraak. Hier komt de vraag aan bod in welke mate bij de regeling van het werk een beroep gedaan wordt op de ideeën en inzichten van het uitvoerend personeel en de mate waarin een zekere ‘empowerment’ nagestreefd wordt. In wat volgt, bespreken we kort de resultaten.

Vier stellingen peilden naar de *inspraak*. Deze stellingen scoren vrij hoog, maar zijn vermoedelijk tevens het meest gevoelig aan een zekere sociale wenselijkheid in het antwoordgedrag.

**Tabel 7.**      Inspraak van werknemers met betrekking tot het werk, in % (n=409)

Uitspraken (gemiddelde)	Houding				
	Helemaal oneens	Eerder oneens	Noch eens, noch oneens	Eerder eens	Helemaal eens
1. In dit bedrijf wordt het voorstellen van nieuwe ideeën van de werknemers over de organisatie van het werk aangemoedigd (3,87)	6,6	21,0	0,0	51,2	21,2
2. De werknemers worden gestimuleerd om problemen bij het werk zelf op te lossen (3,96)	0,7	4,1	12,4	64,2	18,5
3. In dit bedrijf laat de stijl van leidinggeven vrijheid in het werk toe (3,73)	1,7	7,8	20,5	56,1	13,9
4. De leiding maakt bij veranderingen i.v.m. de organisatie van het werk gebruik van de kennis die op de werkvloer aanwezig is (4,02)	0,0	2,4	14,4	61,6	21,5

Een grote meerderheid van de bedrijfsleiders is van oordeel dat het aanbrengen van nieuwe ideeën over de organisatie van het werk wordt aangemoedigd en dat werknemers worden gestimuleerd om problemen bij het werk zelf op te lossen. In 70% van de gevallen laat de stijl van leiding geven veel vrijheid in het werk toe. In ongeveer 80% van de gevallen maakt de leiding bij veranderingen in verband met de organisatie van het werk gebruik van de kennis die op de werkvloer aanwezig is.

De uitspraken over inspraak werden via factoranalyse (varimax method) omgevormd tot een schaal. Deze schaal meet de graad van inspraak van werknemers met betrekking tot hun werk. Schaalgegevens vindt u als bijlage (tabel 17).

De schaal laat toe om de inspraakgraad van werknemers in één score weer te geven. Een hoge score op deze schaal wijst erop dat men kan spreken van een hoge inspraak van werknemers met betrekking tot het werk. De gemiddelde score op deze tienpuntenschaal is 7,2 (s.d. 1.40), wat er op wijst dat de inspraakgraad *binnen KMO's gemiddeld genomen zeer gunstig is*.

### 4.3 Verband tussen familiaal karakter, overleg en inspraak?

Om het verband na te gaan tussen het familiaal karakter en het overleg tussen het management en de werknemers en de inspraak van werknemers i.v.m. het werk, vergelijken we in volgende tabel de gemiddelde scores voor overleg en inspraak (op de 10-puntenschaal) naargelang het familiaal karakter van het bedrijf.

**Tabel 8.** Overleg en inspraak naargelang het familiaal karakter, variantie-analyse (gemiddelde scores) (n=401 en n=400)

	Overleg*	Inspraak
	F=4,22; p=0,0407	F=3,54; p=0,0606
Familiaal karakter		
Familiaal bedrijf	6,91 (n=258)	7.14 (n=256)
Niet familiaal bedrijf	7,26 (n=143)	7.42 (n=144)

\* p<0.05; \*\* p<0.01; \*\*\* p<0.001; \*\*\*\* p<0.0001

Uit de tabel blijkt dat niet-familiale bedrijven gemiddeld significant hoger (7,26/10) scoren op de schaal 'overleg'. Verder blijkt dat niet-familiale bedrijven gemiddeld (net niet significant) hoger (7,42/10) scoren op de schaal 'inspraak'. Ook hier speelt het familiaal karakter een belangrijke rol. In niet-familiebedrijven heerst meer een overlegklimaat dan in familiebedrijven. Verder kunnen we ook stellen dat de graad van inspraak groter is in niet-familiale bedrijven.

Naar grootte, leeftijd en sector zijn er geen significante verschillen waar te nemen naar overlegklimaat. Wat de graad van inspraak betreft zijn er geen verschillen waar te nemen naargelang de grootte en de sector. Wel zijn er verschillen waar te nemen naargelang de leeftijd van het bedrijf (F=3,93, p=0,0204). In jonge bedrijven (- 6 jaar) is de inspraak blijkbaar groter (gemiddeld 7.54) dan in middeloude (6-10 jaar) (gemiddeld 7,26) en oude bedrijven (11 jaar en +) (gemiddeld 7,07).

#### 4.4 Staan bedrijven met een gunstiger overleg (en inspraak)-klimaat positiever tegenover vakbonden?

In de volgende correlatiematrix gaan we na in welke mate het bezitten van een gunstig overlegklimaat en een hoge inspraakgraad samenhangt met het positief staan tegenover vakbonden (nl. coöperatiever staan tegenover vakbonden en meer belang hechten aan vakbonden).

**Tabel 9.** Overleg- en inspraakklimaat en houding tegenover vakbonden. Correlatiematrix op basis van Pearson Correlation.

	1	2	3	4
Inspraak (n=409)	1,000			
Overleg (n=410)	0,556****	1,000		
Belang vakbonden (n=97)	0,054	0,296**	1,000	
Coöperatie vakbonden (n=97)	0,157	0,237*	0,442****	1,000

\* p<0.05; \*\* p<0.01; \*\*\* p<0.001; \*\*\*\* p<0.0001

Wat opvalt is dat de samenhang tussen overleg en inspraak zeer sterk is. Dit lijkt logisch: in bedrijven waar er veel inspraak is, zal er ook wel veel overlegd moeten worden. Inspraak correleert verder niet met de houding tegenover vakbonden (coöperatie en belang). De samenhang tussen coöperatie met de vakbond en het belang dat men hecht aan vakbonden is sterk. Dit is ook niet verwonderlijk aangezien het logisch lijkt dat bedrijven die meer belang hechten aan vakbonden ook coöperatiever staan tegenover vakbonden. De



correlatie tussen overleg en coöperatie met de vakbonden is dan weer veel lager, maar het effect is significant. De samenhang van overleg met het belang dat men hecht aan vakbonden is dan weer hoger.

We kunnen dus besluiten met de stelling dat bedrijven die een gunstiger overlegklimaat bezitten, ook positiever staan tegenover vakbonden. Dit geldt echter alleen voor wat betreft het overlegklimaat. Wat de inspraakgraad betreft, vinden we geen samenhang met de houding tegenover vakbonden.

In wat volgt gaan we dieper in op de derde vorm van participatie nl. financiële participatie.

#### 4. Financiële participatie

Een aandelenaanbod, werknemersmede-eigendom, winstdeling,... vormen een greep uit de vele begrippen die eerder willekeurig door elkaar worden gebruikt, om aan te duiden dat de werknemers in de winsten en/of het kapitaal van ondernemingen worden betrokken (Stallaerts et al., 1992). Binnen de financiële participatie bevroegen we twee vormen nl. het toepassen van winstdeling en het gebruik maken van een aandelenaanbod.<sup>13</sup>

In de volgende tabel gaan we na in hoeveel KMO's er een systeem van winstdeling en een aandelenaanbod aanwezig is ongeacht voor welke groep van werknemers.

**Tabel 10.** Financiële participatie, positieve antwoorden (n=413)

Financiële participatie	Ja	
	A.C.	%
Winstdeling	48	11,6
Aandelenaanbod	50	12,1
Winstdeling en aandelenaanbod	17	4,1
Winstdeling of aandelenaanbod (financiële participatie)	81	19,6

Uit tabel 11 blijkt dat een winstdelingssysteem aanwezig is in 11,6% van de bedrijven. Dit percentage komt overeen met de aanwezigheid van een aandelenaanbod (12,1%). In slechts 17 bedrijven zijn beide systemen van financiële participatie aanwezig (4,1%). In totaal bestaat er in ongeveer één op vijf KMO's de mogelijkheid om financieel te participeren in het bedrijf.

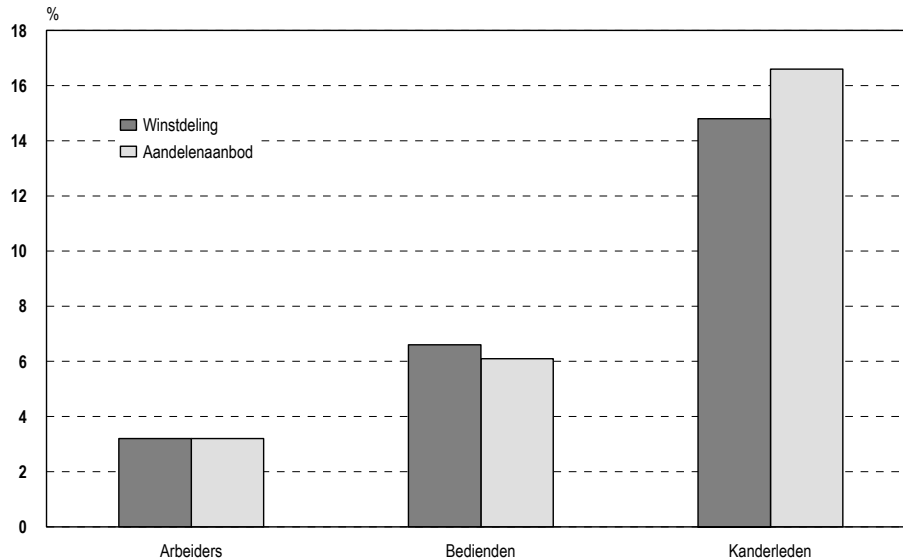
Wat betreft financiële participatie is het van belang een onderscheid te maken naar groepen van werknemers. Zo blijkt uit onderzoek dat kaderleden significant meer de mogelijkheid hebben dan arbeiders en bedienden

<sup>13</sup> -*Winstdeling* (profit sharing) hebben we gedefinieerd als een systeem waarbij een deel van de bedrijfswinst wordt uitgekeerd aan de werknemers. Een winstdelingssysteem houdt in dat bovenop het basisloon een winstgebonden vergoeding wordt uitgekeerd. Een deel van de vergoeding voor de geleverde arbeid wordt dan gekoppeld aan de resultaten van de onderneming (aan de bedrijfswinst dus).

-Voor het *aandelenaanbod* (employee share-ownership) kozen we voor volgende definitie: de werknemers wordt de mogelijkheid geboden om financieel te participeren in het bedrijf. In dit systeem biedt het bedrijf aandelen beneden de marktprijs aan zijn werknemers aan.

om financieel te participeren in het bedrijf (Buyens & Vandenbossche, 1999). In de volgende figuur maken we een onderscheid tussen arbeiders, bedienden en kaderleden.

**Figuur 2.** Financiële participatie naargelang statuut van werknemers, positieve antwoorden

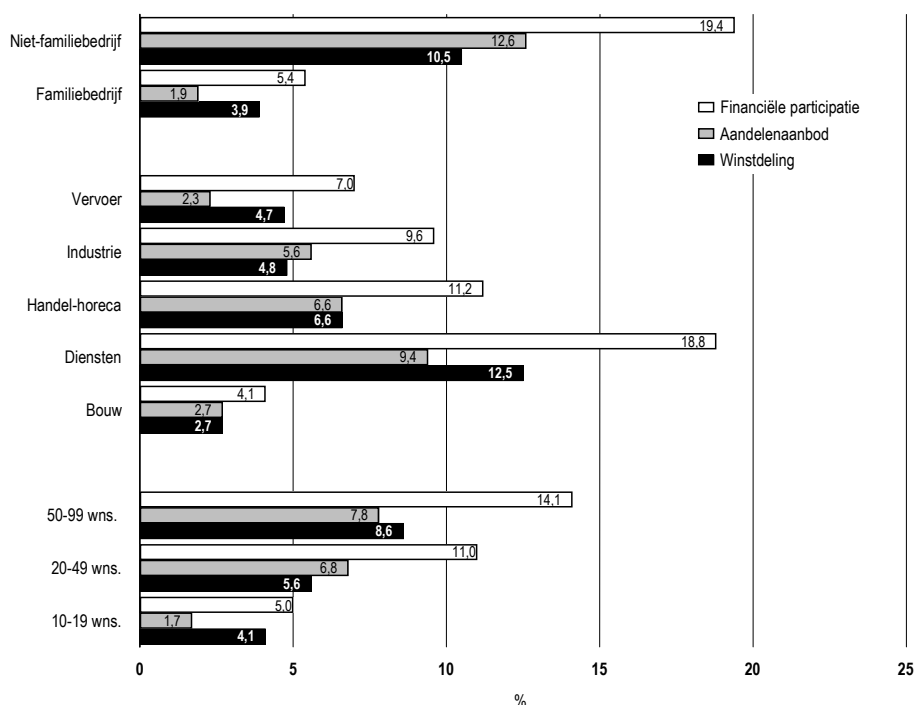


Uit figuur 2 blijkt dat 6,6% van de bedrijven een systeem van winstdeling aanbieden aan hun bedienden. In het algemeen is het in België erg mager gesteld met deze vorm van beloning. Volgens een onderzoek van Sels en Overlaet (1999) geniet in totaal 6,4% van de bedienden een vorm van winstdeling. Voor arbeiders is de mogelijkheid om te delen in de winst nog kleiner (slechts 3,2% van de bedrijven geven hun arbeiders een systeem van winstdeling). Voor kaderleden liggen de percentages dan weer een stuk hoger. Voor wat betreft een aandelenaanbod voor arbeiders en bedienden vinden we analoge percentages. Financiële participatie onder de vorm van een aandelenaanbod voor kaderleden komt iets meer voor dan onder de vorm van een winstdeling. Uit tabel 10 bleek al dat 11,6% van de bedrijven gebruik maakten van een winstdelingssysteem. Het is dus duidelijk (en dat blijkt ook uit figuur 2) dat als er al een winstdelingssysteem aanwezig is, dit hoofdzakelijk bedoeld is voor kaderleden. Een analoge redenering kan men maken voor een aandelenaanbod. Systemen als winstdeling en aandelenaanbod gebeuren dus voornamelijk met het oog op de beloning voor kaderpersoneel.

In wat volgt gaan we dieper in op verschillen naar grootte, sector en familiaal karakter. We beperken ons hier tot de financiële participatie van arbeiders en/of bedienden aangezien we het in deze bijdrage over de werknemersinvloed hebben. Bedrijven die enkel een financiële participatie hebben voor kaderleden worden niet opgenomen. Uit de onderstaande figuur blijkt dat het toekennen van financiële participatie toeneemt met *de grootte* van het bedrijf. Het verschil is net niet significant ( $X^2=5.8432$ ;  $p=0.0538$ ). Van de kleinste bedrijven maakt slechts 5% gebruik van financiële participatie voor hun arbeiders en/of bedienden. Voor de grootste bedrijven (50 werknemers en meer) ligt dit percentage op 14%. Ook naar *sector* zijn er (net geen significante) verschillen ( $X^2=8.7257$ ;  $p=0.0683$ ). Vooral de dienstensector steekt er bovenuit. Bijna één op vijf KMO's uit de dienstensector geeft hun arbeiders of bedienden een vorm van financiële participatie. Dit percentage is het laagst in de bouw (4,1%). Tot slot blijkt ook nog dat *familiale KMO's* duidelijk in veel mindere mate hun

arbeiders en/of bedienden financieel mee laten participeren ( $X^2=19.5382$ ;  $p<0.0001$ ) in het bedrijf. Ongeveer één op vijf niet-familiale KMO's doet dit terwijl dit percentage bij de familiale KMO's slechts op 5% ligt.

**Figuur 3.** Winstdeling, aandelenaanbod en financiële participatie naar familiaal karakter, sector en grootte



## Besluit

In deze bijdrage zijn we dieper ingegaan op de invloedverdeling tussen de verschillende belangengroepen binnen KMO's. Bijzondere aandacht werd besteed aan participatie en medezeggenschap van werknemers binnen KMO's. We maakten een onderscheid tussen drie vormen van participatie: *indirecte*, *directe* en *financiële* participatie.

In de eerste plaats focusten we ons op de *indirecte participatie*. Uit de data van het onderzoek leerden we dat de kans op vakbondsvertegenwoordiging toeneemt met de grootte van het bedrijf. Wat vooral opviel in de cijfers was de relatief hoge syndicalisatiegraad in de bevroegde KMO's. We moesten hierbij wel opmerken dat de bedrijfsleiders gevraagd is het percentage gesyndiceerden in te schatten. Hun schattingen leiden tot een gemiddelde van 55,1% gesyndiceerden. Dit percentage is hoog, vooral omdat in de vakliteratuur een lage syndicalisatiegraad als hét kenmerk bij uitstek van de arbeidsverhoudingen in KMO's wordt geduid (Auer & Fehr-Duda, 1988). Verder tekenden we opmerkelijke verschillen op tussen familiale en niet-familiale bedrijven, waarbij de syndicalisatiegraad merklijk hoger ingeschat werd in de familiebedrijven. In een verdere stap vroegen we ons af of familiale bedrijven misschien coöperatiever stonden tegenover vakbonden of een lagere vakbondsgezindheid bij het management van familiebedrijven een hoge syndicalisatiegraad bewerkstelligde. Voor bedrijven waar er een vakbondsvertegenwoordiging aanwezig was op bedrijfsniveau,

gingen we dit na. Over het algemeen konden we vaststellen dat het klimaat binnen KMO's wat betreft vakbonden gemiddeld genomen vrij coöperatief was. Wat betreft het belang dat men hecht aan vakbonden, scoorden KMO's niet uitgesproken positief of negatief. Uit verdere analyse kwam duidelijk naar voor dat de relatie met de vakorganisaties in niet-familiale bedrijven beduidend meer 'coöperatief' ingeschat wordt dan in familiebedrijven. Eénzelfde conclusie gaat op voor de inschatting van het belang van de vakorganisaties. Het lijkt er op dat familiale bedrijven weliswaar een significant hogere syndicalisatie kennen, maar er tevens een minder coöperatief klimaat op na houden. Verklaringen voor de hogere syndicalisatiegraad binnen familiale bedrijven kunnen bijgevolg niet ontleend worden aan een 'meer coöperatieve' houding ten aanzien van vakbonden. De analyses wijzen eerder uit dat de verklaring gezocht moet worden in een lagere 'vakbondsgezindheid' bij het management van familiebedrijven. Minder coöperatie met en minder belang hechten aan vakbonden kan er juist toe leiden dat de werknemers er voor opteren sneller de syndicale kaart te trekken.

Naast deze indirecte participatie gingen we ook na hoe het gesteld was met de *directe participatie* van werknemers in KMO's. We gingen na in welke mate delegatie van besluitvorming en verantwoordelijkheid van toepassing waren binnen KMO's. Uit de analyses bleek dat het klimaat binnen KMO's wat betreft overleg en inspraak gemiddeld genomen zeer gunstig is. Wat ook hier opviel was dat familiale bedrijven significant lager scoorden op overleg en inspraak dan niet-familiebedrijven. We konden ook vaststellen dat bedrijven die een gunstiger overlegklimaat hadden, ook positiever (meer coöperatie en belang) stonden tegenover vakbonden.

Vervolgens gingen we dieper in op een derde vorm van participatie: *financiële participatie*. In totaal bestond er in ongeveer één op vijf KMO's de mogelijkheid om financieel te participeren in het bedrijf. Verder bleek dat systemen als winstdeling en aandelenaanbod voornamelijk gebeurden met het oog op de beloning voor kaderpersoneel. Bedienden en voornamelijk arbeiders krijgen in veel mindere mate de mogelijkheid om financieel te participeren in het bedrijf. Naar bedrijfskenmerken kon men vaststellen dat het toekennen van financiële participatie (winstdeling en/of aandelenaanbod) toenam met *de grootte* van het bedrijf. Ook naar *sector* waren er duidelijke verschillen. Vooral de dienstensector stak er bovenuit. Tot slot bleek dat *familiale KMO's* duidelijk in veel mindere mate hun arbeiders en/of bedienden financieel mee laten participeren in het bedrijf.

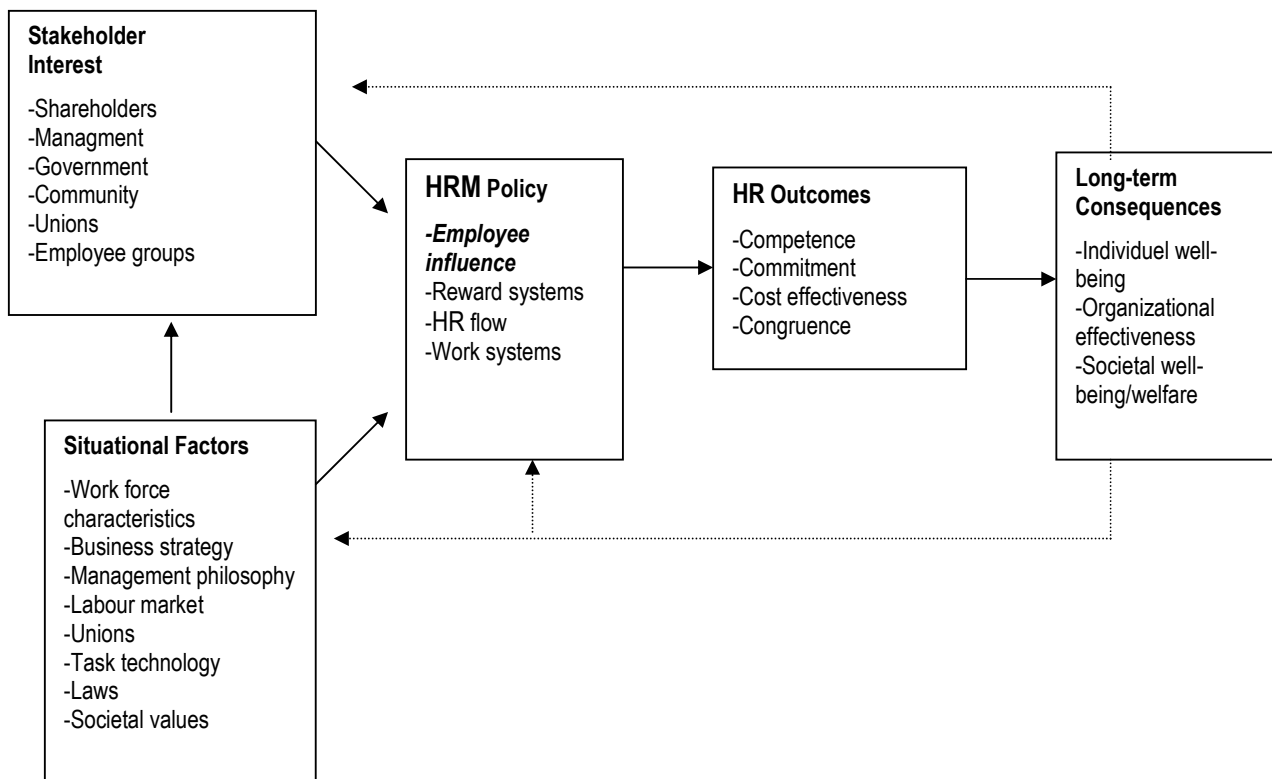
## Bibliografie

- Auer P. & Fehr-Duda H. (1988), *Industrial relations in small and medium-sized enterprises*, Final report, Report to the Commission of the European Communities, Berlin.
- Baisier L. & Albertijn M. (1992), 'Werknemersp participatie en financiële participatie', in: R. Stallaerts et al. (red.), *Financiële participatie van werknemers*, Garant, Leuven, p. 65-91.
- Beer, M., Spector B., Lawrence P., Mills D. & Walton R.E. (1984), *Managing human assets*, Free Press, New York.
- Buyens D. & Vandenbossche T. (1999), 'De Human Resources functie doorgelicht: personeelsmanagement in Vlaanderen en Brussel', in: *HR Jaarboek 1999, personeelsbeleid in België*.
- Donckels R. et al. (1993), *KMO's ten voeten uit. Van onderzoek tot actie*, Roularta Books, Brussel.

- Hooge J. & De Witte H. (1998), *Herverdelen is de kunst. Houdingen van werknemers ten aanzien van diverse vormen van arbeidsherverdeling*, HIVA-K.U.Leuven, Leuven.
- Huijgen F. & Benders J. (1998), 'Het vallende kwartje: directe participatie in Nederland en Europa', *Tijdschrift voor arbeidsvraagstukken*, jrg. 14, nr. 2, p. 113-127.
- Sels L. & Overlaet B. (1999), *Lonen in Vlaanderen: wat verdient U en wie verdient meer? Vacature salarisenquête*, Acco, Leuven.
- Stallaerts R. et al. (1992), *Financiële participatie van werknemers*, Garant, Leuven.
- Van den Bulcke F. (1996), 'Winstdeelname van werknemers. Krijgt winstdeling in België eindelijk een eerlijke kans?', *Nieuwsbrief Steunpunt WAV*, jrg. 6, nr. 1-2, p. 7-13.
- Van Gyes G. Van der Hallen P. & Martens A. (te verschijnen 2001), *Arbeidsverhoudingen op bedrijfsniveau*, HIVA-K.U.Leuven, Leuven.
- Van Put A. (1990), 'Beloon inzet met kapitaal. Een gesprek met A. Van Put', *Ondernemen*, jrg. 46, nr. 1, p. 33-38.
- Van Ruysseveldt J. & Visser J. (1996), *Industrial Relations in Europe*, Sage Publications, London.
- Visser J. (1994), 'European Trade Unions' in R. Hyman et al. (red.), *New frontiers in European industrial relations*, Oxford.

## Bijlage

**Figuur 4.** Het Harvard-model compleet (bron: Beer et al., 1984)



**Tabel 11.** Classificatietabel (voorspelling is 'ja' als voorspelde kans  $\geq 0,50$ )

	Voorspeld		Totaal
	Niet	Wel	
Geobserveerd : Niet	297	15	312 (95,19%)
Geobserveerd : Wel	37	58	95 (61,05%)
Totaal	334	73	407 (87,22%)

**Tabel 12.** Aanwezigheid vakbond (al dan niet onder de vorm van syndicale delegatie) volgens bedrijfsgrootte, bedrijfssector, bedrijfsleeftijd en soort bedrijf

	Ja		Neen		Totaal	
	A.C.	%	A.C.	%	A.C.	%
Grootte (1) ****						
10-19 wns.	0	0,0	123	100,0	123	100,0
20-49 wns.	9	5,5	155	94,5	164	100,0
50-99 wns.	88	68,2	41	31,8	129	100,0
Sector (2) ****						
Bouw	8	10,8	66	89,2	74	100,0
Diensten	11	16,7	55	83,3	66	100,0
Handel/horeca	17	15,9	90	84,1	107	100,0
Industrie	51	40,5	75	59,5	126	100,0
Vervoer	10	23,3	33	76,7	43	100,0
Leeftijd (3) *						
1-5 jaar	18	17,3	86	82,7	104	100,0
6-10 jaar	21	19,1	89	80,9	110	100,0
11 jaar en +	58	28,7	144	71,3	202	100,0
Soort bedrijf						
Familiebedrijf	54	20,6	208	79,4	262	100,0
Niet-familiebedrijf	41	28,3	104	71,7	145	100,0
Totaal	97	23,3	319	76,7	416	100,0

\*  $p \leq 0,05$ ; \*\*  $p \leq 0,01$ ; \*\*\*  $p \leq 0,001$ ; \*\*\*\*  $p \leq 0,0001$

(1)  $X^2=212,00$ ;  $p < 0,0001$ ; Cramers V= 0,7139

(2) (2)  $X^2=32,16$ ;  $p < 0,0001$ ; Cramers V= 0,2780

(3) (3)  $X^2=6,49$ ;  $p=0,039$ ; Cramers V= 0,1249

**Tabel 13.** Syndicalisatiegraad naar een aantal bedrijfskenmerken, rijpercentages

Bedrijfskenmerken	Syndicalisatiegraad				$\chi^2$
	0-25%	26-50%	51-75%	76-100%	
Sector (n=381)					98,129****
Bouw	7,1	7,1	20,0	65,7	
Diensten	57,6	8,5	8,5	25,4	
Handel-horeca	43,3	23,7	20,6	12,4	
Industrie	16,4	12,9	19,8	50,9	
Vervoer	25,6	15,4	30,8	28,2	
Grootte (n=381)					16,245*
10 - 19 wns.	34,9	13,8	14,7	36,7	
20 - 49 wns.	31,6	16,5	14,5	37,5	
50 - 99 wns.	20,0	11,7	30,0	38,3	
Soort KMO (n=370)					131,784****
Arbeiders-KMO	14,3	15,4	23,2	47,1	
Bedienden-KMO	76,7	11,1	4,4	7,8	
Leeftijd (n=381)					8,991
1-5 jaar	39,4	12,8	14,9	33,0	
6-10 jaar	23,5	16,3	17,4	42,9	
11 jaar en+	26,5	13,8	22,8	37,0	
Vakbondsvertegenwoordiging (n=381)					33,899****
Ja	7,5	13,8	33,0	45,7	
Nee	35,9	14,3	15,0	34,8	
Familiaal karakter (n=373)					42,777****
Familiebedrijf	18,9	12,7	21,3	47,1	
Niet-Familiebedrijf	48,1	16,3	14,7	20,9	

\* p≤0,05; \*\* p≤0,01; \*\*\* p≤0,001; \*\*\*\* p≤0,0001

**Tabel 14.** Resultaten factoranalyse, items betrekking tot coöperatie (n=97, bedrijven die een vakbondsvertegenwoordiging hebben)

Uitspraken	Factor-lading* Coöperatie
1. Vakbond en management respecteren mekaar duidelijk in dit bedrijf	-0,84
2. Er is veel overleg tussen vakbond en management	-0,66
3. De vakbond is steeds bereid mee te denken rond managementvoorstellen	-0,62
4. Management en vakbond gaan vaak vijandig met mekaar om	0,87
5. De vakbond is storend voor een goede samenwerking met het personeel	0,75
Reliability analysis (Cronbachs alpha)	0,83

Schaalgemiddelde: 6,21

- \* De factorladingen werden omgekeerd zodanig dat ze het concept 'coöperatie' meten. Tevens werd de vijf-puntenschaal omgevormd tot een tienpunten-schaal. Hiervoor hebben we steeds somscores gebruikt op een (gespiegelde) schaal van 0 tot 10, waarbij 10 de meest positieve of instemmende score aanduidt. Om dit te bekomen werd volgende formule gehanteerd, voor een schaal met n items en m antwoordcategorieën van positief naar negatief: somscore =  $10 - (((\text{som van de scores op de items})/n) - 1) * (10 / (m - 1))$ .

**Tabel 15.** Resultaten factoranalyse, items betrekking tot belang (n=97, bedrijven die een vakbondsvertegenwoordiging hebben)

Uitspraken	Factor-lading* Coöperatie
6. De werknemers hebben in dit bedrijf weinig belangstelling voor het vakbondsoptreden	0,71
7. Het management wil in dit bedrijf zo weinig mogelijk te maken hebben met de vakbond	0,60
8. De vakbond speelt een belangrijke rol in de realisaties wat betreft de arbeidsvoorwaarden (bv. loon)	-0,73
9. Het management houdt meestal weinig rekening met de vakbondsvoorstellen	0,45
10. De resultaten van de vergaderingen tussen management en vakbond zijn de tijd en de inspanning waard	-0,50
Reliability analysis (Cronbachs alpha)	0,67

Schaalgemiddelde: 5,14

- De factorladingen werden omgekeerd zodanig dat ze het concept 'belang' meten. Tevens werd de vijf-puntenschaal omgevormd tot een tienpunten-schaal. Hiervoor hebben we steeds somscores gebruikt op een (gespiegelde) schaal van 0 tot 10, waarbij 10 de meest positieve of instemmende score aanduidt. Om dit te bekomen werd volgende formule gehanteerd, voor een schaal met n items en m antwoordcategorieën van positief naar negatief: somscore =  $10 - (((\text{som van de scores op de items})/n) - 1) * (10 / (m - 1))$ .



**Tabel 16.** Resultaten factoranalyse, items betrekking tot overleg (n=410)

Uitspraken	Factor-lading*
1. Indien beslissingen belangrijke gevolgen hebben voor werknemers, wordt de mening van deze werknemers gevraagd	0,72
2. Bij de beslissing over de organisatie van het werk (bv. werkverdeling, planning), wordt er rekening gehouden met de mening van de werknemers	0,70
3. Het management geeft belangrijke informatie over de toekomst van het bedrijf ook aan de werknemers	0,62
4. Overleg met werknemers levert een substantiële bijdrage aan de verbetering van de organisatie	0,78
5. Overleg met werknemers biedt in ons bedrijf een goed klankbord voor de leiding	0,77
Reliability analysis (Cronbachs alpha)	0,81

Schaalgemiddelde: 7,03

- \* De vijf-puntenschaal werd omgevormd tot een tienpunten-schaal. Hiervoor hebben we steeds somscores gebruikt op een schaal van 0 tot 10, waarbij 10 de meest positieve of instemmende score aanduidt. Om dit te bekomen werd volgende formule gehanteerd, voor een schaal met n items en m antwoordcategorieën van positief naar negatief: somscore = (((som van de scores op de items)/n)-1)\*(10 / (m-1)).

**Tabel 17** Resultaten factoranalyse, items betrekking tot inspraak (n=409)

Uitspraken	Factor-lading*
1. In dit bedrijf wordt het voorstellen van nieuwe ideeën van de werknemers over de organisatie van het werk aangemoedigd	0,83
2. De werknemers worden gestimuleerd om problemen bij het werk zelf op te lossen	0,51
3. In dit bedrijf laat de stijl van leidinggeven vrijheid in het werk toe	0,64
4. De leiding maakt bij veranderingen i.v.m. de organisatie van het werk gebruik van de kennis die op de werkvloer aanwezig is	0,80
Reliability analysis (Cronbachs alpha)	0,69

Schaalgemiddelde: 7,20

- \* De vijf-puntenschaal werd omgevormd tot een tienpunten-schaal. Hiervoor hebben we steeds somscores gebruikt op een schaal van 0 tot 10, waarbij 10 de meest positieve of instemmende score aanduidt. Om dit te bekomen werd volgende formule gehanteerd, voor een schaal met n items en m antwoordcategorieën van positief naar negatief: somscore = (((som van de scores op de items)/n)-1)\*(10 / (m-1)).